SABLICH CONSULTORES E.I.R.L

EDUCACIÓN



“GESTIÓN EDUCATIVA EN LA EDUCACIÓN PERUANA”

Charles Alexander Sablich Huamani

Investigación y Gestión educativa

ICA - PERÚ

2017

CAPACITACIÓN, CONSULTORÍA,

ASESORÍA LEGAL & EMPRESARIAL



2017

SABLICH CONSULTORES E.I.R.L.

Residencial El Remanso C-04 (Urb.

Puente Blanco). Cercado de Ica,

Provincia y Departamento de Ica.

PERÚ.

Tel. 511-056-212922, 511-956481406.

E mail: sablich2000@yahoo.es

sablich2000@hotmail.com

DEDICATORIA

A mí esposa Rocío Elizabeth Vera Espinoza, mis hijos Camila y Charles, y mis padres Carlos y Juana, quienes me alentaron emocionalmente en todo momento a seguir adelante a pesar de las dificultades.

INDICE

RESUMEN

La presente monografía tiene como objetivo general: Determinar la importancia de la gestión educativa en la formación de los servidores y funcionarios públicos educativos de la educación nacional; y objetivos específicos: Determinar la importancia de la gestión educativa para su evaluación, revisar enfoques y propuestas del currículo relacionados a su problemática, proponer técnicas para desarrollar las capacidades de estas personas relacionadas con la gestión educativa. Revisando diferentes conceptos y teorías sobre gestión educativa de muchos investigadores, el Currículo nacional de educación Básica Regular; delimitamos temas de gestión educativa propuestas por los diversos enfoques doctrinales educativos y elaboramos una propuesta de gestión educativa basada en la calidad educativa.

Concluimos que la gestión educativa es la piedra angular de una nueva propuesta de desarrollo educativo institucional permanente permitiendo un nuevo enfoque interinstitucional de la educación peruana en la búsqueda de su desarrollo integral.

Palabras claves: Gestión educativa – Importancia – Aplicación efectiva y permanente en la educación peruana.

INTRODUCCIÓN

Hoy en día hablar de gestión educativa como estrategia decisiva y valiosa para la conducción y dirección de las instituciones educativas representan de suma importancia en estas últimas décadas, constituyendo de esta manera la clave fundamental y herramienta básica para alcanzar el desarrollo de la educación peruana.

En el presente de trabajo de investigación se centra en una revisión sobre las diferentes esquemas metodológicos y prácticos de la gestión educativa, más específicamente en nuestra realidad nacional, lo que facilitara la propuesta a los docentes y directivos sobre que tendencias administrativas y de gestión podrán utilizar en el quehacer educativo diario, y tener una propuesta de solución a los problemas cotidianos para un mejor desempeño educativo.

En el primer capítulo se plantean los objetivos generales y específicos del presente trabajo.

En el segundo capítulo se aborda aspectos generales sobre gestión educativa conceptos de investigadores reconocidos de la gestión, de la administración educativa, los planteamientos de gestión, sus características interdisciplinares y los fundamentos de una gestión educativa efectiva.

En el tercer capítulo se aborda los principios y dimensiones de la gestión educativa, como base fundamental de una gestión educativa con misión, unidad, competencia, especialización funcional y otros principios fundamentales para mejorar la gestión en las instituciones educativas a nivel nacional, así como plantear la necesidad de evaluar las características de la gestión educativa así como también su aplicación en la educación peruana.

En el cuarto capítulo se propone a la educación nacional, la necesidad de generar una gestión educativa basada en la calidad educativa, planteando los diversos tipos de gestión así como la calidad educativa como base angular de una educación inclusiva, eficiente y eficaz, para lo cual se hace uso de herramientas como la autoevaluación, mejoramiento, ejecución y seguimiento de la gestión educativa para mejorar el quehacer educativo nacional de forma permanente, como también abarcar la gestión escolar y la gestión pedagógica como complemento de una gestión educativa asertiva.

Finalmente se presentan las conclusiones y las recomendaciones de la presente investigación monográfica.

CAPÍTULO I

OBJETIVOS DE LA MONOGRAFÍA

1.1 Objetivo general

- Determinar la importancia de la gestión educativa como propuesta de generar un enfoque teórico y práctico para los encargados de gerenciar las instituciones educativas en el Perú.

1.2 Objetivos específicos

- Determinar la importancia de la gestión educativa tomados en cuenta en el currículo Nacional.

- Proponer y explicar a las docentes técnicas para desarrollar políticas de gestión educativa.

- Explicar de qué manera los estudiantes están influenciados con la gestión educativa.

CAPÍTULO II

LA GESTIÓN EDUCATIVA EN EL PERÚ

2.1 Conceptos de gestión educativa

El término Gestión proviene del latín "gestio", y evoca la acción y la consecuencia de realizar trámites con eficiencia y prontitud, lo que hace posible la realización de una operación, un asunto, un proyecto, un anhelo cualquiera, etc. En materia de procesos, la globalización ha obligado a las sociedades contemporáneas a realizar cambios profundos en sus componentes fundamentales, tal es el caso de la educación **(Confederación Interamericana de Educación Católica, 2019).**

Mora (1999) señala: "la gestión es un cúmulo de actividades que se desarrollan para realizar un procesamiento con el objetivo de conseguir los objetivos planteados en una institución, se involucran las personas, los procedimientos, los recursos y las conclusiones" (p.25).

Brandstadter (2007), señala que proviene del latín gestio-onis, "acción de llevar a cabo", que a su vez deriva de gerere: "llevar, conducir, llevar a cabo, mostrar". Y también lo relaciona con gesto, de "gestus", que significa actitud del cuerpo (p. 56).

Al respecto **Serna (2002),** indica sobre gestión: "se conoce que los procesos de gestión se llevan a cabo en tres áreas fundamentales, en lo institucional, en la pedagogía, en los recursos y en los resultados" (p.15).

El Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española RAE (2001) define a la gestión como el "acto de gestionar o efecto de administrar"; y gestionar alude al "acto de hacer diligencias conducentes al logro de un negocio o deseo cualquiera".

Alvarado (2006) manifiesta que la gestión: "es el cúmulo de instrumentos, métodos y procesos en el empleo de los recursos y progreso de actividades que se da en una determinada organización" (p.17).

En tal sentido debemos señalar que diversos autores han evocado conceptos respecto a la gestión educativa, como los siguientes:

> "La gestión educativa como una función dirigida a generar y sostener en el centro educativo, las estructuras administrativas y pedagógicas, como los procesos internos de naturaleza democrática, equitativa y eficiente, que permitan a niños, niñas, adolescentes, jóvenes y adultos desarrollarse como personas plenas, responsables y eficaces; y como ciudadanos capaces de construir la democracia y el desarrollo nacional, armonizando su proyecto personal con un proyecto colectivo.". **(Martínez Cruz, 2015)**

Según este concepto, la gestión educativa tiene como finalidad el desarrollo nacional basado en una educación equitativa y eficiente, para lograr personas integras, con valores, armonizando lo personal por lo colectivo. **(Ver anexo 1).**

"Uno de los principios básicos de la gestión es el reconocimiento del valor de las personas en la organización. Por esta razón, el tema central de la gestión, según **Casassús (2000),** "es la comprensión e interpretación de los procesos de la acción humana en una organización". De ahí que el esfuerzo de los directivos se oriente a la movilización de las personas hacia el logro de los objetivos misionales. En el mismo

sentido, para Gimeno Sacristán la gestión es considerada como el conjunto de servicios que prestan las personas dentro de las organizaciones; situación que lleva al reconocimiento de los sujetos y a diferenciar las actividades eminentemente humanas del resto de actividades donde el componente humano no tiene esa connotación de importancia. Lo anterior permite inferir que el modelo de gestión retoma y resignifica el papel del sujeto en las organizaciones, proporciona una perspectiva social y cultural de la administración mediante el establecimiento de compromisos de participación del colectivo y de construcción de metas comunes que exigen al directivo como sujeto, responsabilidad, compromiso, y liderazgo en su acción." **(Correa de Urrea, Álvarez Atehortúa, & Correa Valderrama, 2019, pág. 49) .**

"**Mintzberg (1984) y Stoner (1996)** asumen, respectivamente, el término gestión como la disposición y la organización de los recursos de un individuo o grupo para obtener los resultados esperados. Pudiera generalizarse como el arte de anticipar participativamente el cambio, con el propósito de crear permanentemente estrategias que permitan garantizar el futuro deseado de una organización; es una forma de alinear esfuerzos y recursos para alcanzar un fin determinado.

El termino gestión es una palabra muy amplia debido a que no solo implica pedir algo, sino que lleva una serie de pasos que se deben cumplir, se aplica en todas las instituciones sea educativa como empresarial.

La gestión implica cambios debido a que es una forma de organización, donde se debe cambiar no solo lo interno sino también lo externo, el cambio debe de ser desde lo económico hasta lo global, debido a que la organización trata continuamente en un entorno cambiante.

No debemos olvidar que el campo de la gestión es muy amplio puesto que se categoriza en cuatro ámbitos: educativa, institucional, escolar y pedagógica.

Lo que debemos tomar en cuenta primordialmente es la gestión educativa, la cual es un proceso sistemático que está orientado al fortalecimiento de las instituciones educativas con el fin de enriquecer los procesos pedagógicos, directivos, comunitarios y administrativos, para conservar la autonomía institucional para poder responder a las necesidades educativas, locales, regionales y mundiales; en sí la gestión educativa es un proceso sistemático que tiene pasos establecidos en donde se debe de empezar con una planeación y evaluación para fortalecer lo que son las instituciones, para poder llevar a cabo esto se necesita de fases **(Martínez Cruz K. G., 2015)**".

Los principios básicos de la gestión es el reconocimiento del valor de las personas en la organización.

La gestión es considerada como el conjunto de servicios que prestan las personas dentro de las organizaciones.

La gestión educativa es ante todo un sistema de saberes o competencias para la acción, un sistema de prácticas.

La gestión educativa es valorar sobre todas las cosas al ser humano, como centro principal de la educación de forma integral.

2.2 Gestión educativa como base de una educación integral.

La Ley General de Educación Nº 28044 en el Art. 64° menciona que los objetivos de la gestión educativa contribuyen a:

a) Desarrollar la Institución Educativa como comunidad de aprendizaje, encargada de lograr una excelente calidad educativa.

b) Fortalecer la capacidad de decisión de las Instituciones Educativas para que actúen con autonomía pedagógica y administrativa. Las funciones de todas las instancias de gestión se rigen por los principios de subsidiariedad, solidaridad, complementariedad y concurrencia.

c) Asegurar la coherencia de las disposiciones administrativas y la subordinación de éstas a las decisiones de carácter pedagógico.

d) Lograr el manejo eficaz, eficiente e innovador de las instituciones educativas, que conduzca a la excelencia educativa.

e) Desarrollar liderazgos democráticos.

f) Colaborar en la articulación intersectorial, que asegure que los procesos de gestión se den en el marco de una política de desarrollo integral del país.

g) Promover la activa participación de la comunidad.

h) Articular las instituciones educativas para que desarrollen relaciones de cooperación y solidaridad.

i) Fortalecer el ejercicio ético de las funciones administrativas para favorecer la transparencia y el libre acceso a la información.
j) Participar en el efectivo funcionamiento de los mecanismos para prevenir y sancionar los actos de corrupción en la gestión.

k) Incentivar la autoevaluación y evaluación permanentes que garanticen el logro de las metas y objetivos establecidos por la Institución Educativa.

Es mediante estos lineamientos jurídicos, el Estado Peruano, promueve una gestión educativa moderna, y con ello permite obtener beneficios que trascienden en

el buen manejo de los recursos educativos, consecuentemente son estos beneficios los que permiten señalar la necesidad de plantear una gestión educativa permanente. **(Ver anexo 2).**

2.3 ¿Qué importancia tiene la gestión educativa en el Perú?

Es de vital importancia, porque permite tener una connotación gerencial respecto al quehacer educativo. La gestión, en tanto que proyecto innovador, debe atender distintos planos de análisis:

- La estructura económica social existente: la composición social.
- Las características particulares de la dimensión institucional correspondiente a una determinada formación social: el origen y las características del proceso de institucionalización social.
- Los modelos de organización existentes: el modelo hegemónico; otros modelos existentes; los sistemas de organización institucional y los preceptos normativos que los sustentan; entre otros.

2.4 Enfoques de la gestión educativa

Dentro de los enfoques de la gestión educativa tenemos los siguientes: El enfoque burocrático, el enfoque sistémico y el enfoque gerencial.

El enfoque burocrático.- Fundamentos teóricos. El concepto de burocracia, según **Weber** es una forma de organización humana basada en la racionalidad, es decir, en la adecuación de los medios a los fines, para garantizar la máxima eficiencia posible en el logro de los objetivos de dicha organización.

Para establecer las consecuencias de este enfoque en la gestión educativa hemos considerado necesario resumir previamente algunos de sus fundamentos teóricos:

- Resaltamos en primer lugar que la burocracia como organización se consolida mediante normas escritas, llegándose incluso a su profusión (“papeleo" = burocratismo).

- Se basa en la división sistemática del trabajo, es decir, fija anticipadamente los mínimos detalles de cómo deben hacerse las tareas.

- Se establecen los cargos según el principio de la jerarquía, determinándose con precisión las atribuciones de cada uno de sus integrantes.

- El manejo de las personas (selección /ascenso) se funda en la competencia técnica y la meritocracia.

- Preconiza, particularmente, la especialización de sus principales directivos en administración (gerencia), diferenciándola o separándola de la propiedad (promotora, en el caso de la educación). En éstos se distinguen las características siguientes:

  - El directivo es especialista.
  - El directivo es asalariado.
  - El cargo es su actividad principal.
  - Es nombrado por un superior jerárquico.
  - Su mandato es por tiempo indefinido.
  - Hace carrera en la organización.
  - Administra en nombre de los propietarios.

- Es fiel al cargo y se identifica con los objetivos de la empresa.

- Otra característica básica radica en la impersonalidad de las relaciones y de la administración en general.

- Finalmente, si se establecen reglas, normas técnicas y procedimientos estándar, es posible prever plenamente el funcionamiento de la organización, tanto en la realización de las tareas como en el comportamiento de sus miembros.

Ventajas y desventajas

La serie (le ventajas que ofrece este enfoque hace que siga teniendo vigencia, entre éstas:

- La eficiencia, en base a la rapidez en las decisiones puesto que cada uno conoce lo que debe hacer y las comunicaciones tienen canales claramente definidos.

- La precisión en la definición del cargo, las operaciones y atribuciones, además ningún cargo queda fuera de control o supervisión.

- La univocidad de interpretación, garantizada por las normas y reglamentos escritos, impide distorsiones en la aplicación.
- La uniformidad de rutinas y procedimientos que favorece la estandarización, la reducción de costos y de errores.

- La continuidad de la organización en base a la rotación de las personas y a la permanencia de los cargos y las funciones.

- La reducción de fricciones entre el personal, puesto que la distribución de autoridad y la asignación específica de responsabilidades evita interferencias y superposiciones que casi siempre originan roces.

- La racionalidad, puesto que toda la organización se estructura y funciona para alcanzar sus objetivos.

- La constancia, en tanto que las decisiones se repitan mientras se den las mismas circunstancias.

En general, un análisis más profundo de los alcances de la teoría de **Weber** permite inferir que existen muchos postulados ventajosos por los (que esta teoría resulta útil y aplicable a organizaciones de diversa índole, incluso a las educativas, sobre todo del sector estatal.

Las limitaciones más significativas se pueden sintetizar en las siguientes:

- Responde a una administración jerárquica, vertical y rígida en donde las decisiones son tomadas desde arriba.

- Excesiva normatividad o reglamentarismo que condiciona y dificulta la discrecionalidad en el trabajo.

- Primacía de las normas, a través de las cuales una cúpula ejerce control permanente.

- El burocratismo (excesivo papeleo) constituye una -entropía del sistema que genera lentitud, favoritismos y otros vicios.

- Al despersonalizar las relaciones, la persona se convierte en simple recurso, por ello es inflexible y cerrada al cambio.

- Por ser demasiado verticalista, resulta contraria a la competitividad y cooperación propias de la horizontalidad característica, de las organizaciones modernas.

Las críticas más significativas provienen de sectores que han tratado de asociar a la burocracia con el sistema de poder, en los términos siguientes:

- En una organización burocrática, los jefes están para dominar y los subalternos para defenderse.

- La burocracia constituye un recurso de los indolentes dada la inercia y rutina de sus procedimientos en perjuicio de los usuarios.

- Sirve para proteger a los inseguros, aquellos que no quieren comprometerse ni arriesgan con sus decisiones.

- Es un instrumento de los corruptos que se aprovechan de la complejidad y frondosidad administrativas.

- Permite la manipulación de quienes concentran el poder. **(Orozco, 2011).**

El enfoque sistémico.- Nociones teóricas sobre sistemas. Toda la acción educativa puede concebirse como un proceso mediante el cual los diversos elementos (profesores, materiales, alumnos, currículo, etc.) se organizan e integran para hacerlos interactuar armónica y coordinadamente en aras del logro de los objetivos educativos. Esta concepción teórica permite identificar la educación y su gestión como sistemas

que se integran con una serie de elementos o factores, cuyas funciones y relaciones entre sí buscan el logro de propósitos específicos y definidos.

Para efectos de realizar un inevitable análisis descriptivo del sistema educativo nacional, es indispensable precisar previamente algunos elementos conceptuales de un sistema en sí.

Concepto.- Una definición generalizada sintetiza este concepto como el conjunto de elementos interrelacionados e interdependientes que interactúan para alcanzar determinados propósitos, constituyendo un ente total concreto o abstracto. Por ejemplo, un colegio o una universidad tienen como elementos a los profesores, alumnos, personal no docente, recursos físicos, financieros, currículos, etc. los que en armoniosa interacción permiten lograr los objetivos para los cuales existen.

Esta definición destaca dos ideas subyacentes:

a. Cualquier ente o fenómeno real o abstracto puede y debe ser visualizado como totalidad, en vez de una forma parcial o segmentada de la misma.

b. De esta manera es posible establecer, analizar y comprender mejor las interrelaciones entre sus elementos interactuantes e interdependientes.

Estas ideas permiten identificar otra categoría conceptual, el enfoque sistémico, entendido como la visión conceptual, una abstracción o una representación lógica, de la operación total de una institución, fenómeno o proceso (la educación, ministerio, instituto, etc.).

El enfoque sistémico como categoría analítica permite, por un lado, la representación mental de un sistema mediante el uso de modelos, para efectos de análisis del todo o de las partes en interacción con el análisis de sistemas,

identificando problemas y posibles soluciones, a efectos de lograr el mantenimiento, la autorregulación o el desarrollo del propio sistema.

Por otro lado, en algunas circunstancias permite concebir nuevos modelos de sistemas, que aún no existen, es decir, invenciones.

El diseño de sistemas puede ayudar a plasmar estos nuevos sistemas. Por ejemplo, en la creación de una entidad educativa -que requiere, previamente, (le un modelo teórico o abstracto de cómo debería ser en la realidad.

Es decir que deberán abstraerse los elementos constitutivos, las características, interrelaciones e interacciones con la finalidad de lograr los propósitos deseados para su establecimiento.

Diseño de un sistema.- Un sistema se diseña de manera similar a un ordenador, puesto que consta de una unidad de entradas (input-insumos), una unidad central de proceso (CPU) (dispositivo aritmético + memoria + control) y un unidad de salida (output-productos). **(Orozco, 2011).**

El enfoque gerencial.- Planeamiento educativo. Consideraciones previas. Es universalmente reconocido que toda institución, sobre todo las educativas, para lograr un desarrollo armónico y trascendente requieren de la planificación de sus actividades.

El reconocimiento de la planificación educativa surge como consecuencia de los fines asignados a la educación en el contexto del desarrollo nacional, así como de la escasez de recursos del erario para ser asignados y la competencia de otros sectores que pugnan por más recursos públicos.

Es también consenso internacional que la planificación educativa aun constituye una actividad oficial necesaria y obligada, pese a que existe una fuerte tendencia a considerar a la educación como un servicio sujeto a las reglas del mercado y que, por

tanto, es posible desregular su funcionamiento para que sea el mercado quien decida su desenvolvimiento.

Concepto.- De las múltiples definiciones sobre planificación educativa ésta se puede sintetizar como el proceso de ordenamiento racional y sistemático de actividades y proyectos a desarrollar, asignando adecuadamente los recursos existentes, para lograr los objetivos educacionales.

La planeación estratégica.- Debe entenderse como un proceso racional y como una actitud intencional para observar y proyectarse en el futuro deseable y no sólo posible de la institución, para mantener una concordancia permanente entre los propósitos y metas (filosofía), las capacidades de la organización y las oportunidades que siempre son cambiantes.

En tanto proceso administrativo trata de elaborar un modelo o herramienta de trabajo institucional, de largo plazo, integrado por la visión valores), misión, objetivos y estrategias claras, enunciados de tal forma loe definan el perfil de la organización que se desea.

PLANIFICACIÓN TRADICIONAL	PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA
Problemas antes que misión.	Misión en base a la visión.
Análisis causa – efecto – solución.	Análisis FODA. Diagrama ISHIKAWA = PARETO.
Lo hacen los planificadores.	Responsabilidad alta dirección.
Ascendente/sectorial.	Descendente: compromete a todos.
Incrementales: para el mantenimiento.	Innovativo: para el cambio.
Continuación de planes anteriores.	Cambios violentos, radicales, motivados por la competencia, avance tecnológico, etc.
Espectro temporal: 1 – 2 – 5 años.	L/p + 5 años mediante planes tácticos.
Programación del futuro sin mayores perspectivas.	No es una programación del futuro, sino hacia el futuro deseado.
Es un instrumento para crecer.	Es un documento orientador para desarrollar.

La escuela como empresa. **Farro, F (1998, 16 – 19).** ¿Cómo puede plantearse el problema de la administración de la educación desde el punto de vista empresarial?

Podemos hacerlo a partir de tres supuestos o premisas:

a) La educación debe organizarse como entidad productiva y debe tender al logro de óptimos resultados en la combinación de los factores de la producción. De esta forma la educación podrá ser una empresa social rentable. **(Tawfik, 1984).**

b) La educación es uno de los sistemas que debería aplicar a gran escala el enfoque científico – sistémico para hacerla más efectiva, más humana y más sociales (**Lizarraga, 1978: Capella, 1993).**

c) El enfoque de sistemas aplicado a la educación se convierte en un instrumento útil para la planificación y gerencia de sistemas de acción educativa. **(Kaufman, 1977, Block, 1980).**

La idea de empresa educativa está presente en muchos tratados de organización educativa y su preocupación se centra en incrementar la eficiencia y eficacia de las instituciones educativas gracias a una buena gerencia y al control de calidad.

La administración viene a ser un sistema, es decir, un conjunto de órganos, normas, procesos y procedimientos relativos a las funciones que se ejercen en la conducción de instituciones y que tiene por finalidad optimizar esa conducción obteniendo el mejor beneficio posible de los recursos con que se cuenta.

Benno Sander (1984) propone un paradigma multidimensional de la administración de la educación a partir de tres supuestos básicos:

a) Los fenómenos educacionales y los hechos administrativos son realidades globales constituidas por dimensiones o planos multicéntricos.

b) En el sistema educacional existen dimensiones intrínsecas de naturaleza cultural y pedagógica al lado de dimensiones extrínsecas de naturaleza política y económica.

c) El ser humano, como ente individual y social, políticamente engranado en la sociedad, constituye la razón de ser de la existencia del sistema educativo.

A partir de estos presupuestos **Sander** elabora su paradigma con cuatro dimensiones interactuantes. Económica, Pedagógica, Política y Cultural, correspondiendo a cada dimensión un criterio administrativo predominante: Eficiencia – Eficacia - Efectividad y Relevancia, respectivamente.

1) La dimensión Económica está definida por la eficiencia en la utilización de los recursos e instrumentos tecnológicos, bajo el imperio de la lógica económica: preparación presupuestaria, planificación física, organización curricular, contratación de personal, provisión de equipos y material tecnológico.

2) La dimensión Pedagógica de la administración refiere al conjunto de principios, escenarios y técnicas educacionales intrínsecamente comprometidos con la consecución eficaz de los objetivos del sistema educacional.

3) La dimensión Política tiene en cuenta fundamentalmente la situación del medio y las exigencias del derecho administrativo, tanto en el aspecto doctrinario, es decir, referente a la sistematización de leyes y principios jurídicos, como en el aspecto puramente legal, referente a la existencia de leyes que regulan la actividad educativa del estado y de la sociedad como un todo.

4) La dimensión Cultural envuelve los valores y las características filosóficas, antropológicas, biológicas, psicológicas y sociales de las personas que participan del sistema educacional y de la comunidad en la cual él funciona. Desde esta dimensión la administración será relevante en la medida que ofrezca las

condiciones que permitan promover la calidad de vida humana asociada en esa comunidad.

Los **criterios para evaluar la gestión administrativa** son:

1. La Eficiencia (consecución de resultados de acuerdo con una economía de tiempo y recursos). Grado de cumplimiento de los objetivos educativos y operativos del sistema, medido con relación a los recursos comprometidos en su consecución. Un sistema eficiente es el que logra el cumplimiento de sus objetivos con un mínimo de recursos y con niveles predeterminados de calidad.

2. La Eficacia (capacidad de lograr los objetivos previstos). Capacidad de producir un resultado. En lo que se refiere a los métodos educativos el resultado o efecto deseado es la transmisión y la asimilación de un mensaje educativo.

3. La Efectividad (impacto pertinente de los logros en función de las expectativas existentes en el contexto social. Grado en el cual la administración alcanza sus fines y objetivos organizacionales. **(Orozco, 2011).**

CAPÍTULO III

Principios y dimensiones de la gestión educativa

3.1 Principios de la gestión educativa

(Supo Condori, Ascama Huarcaya, Legua Hernández, & Melgarejo Salazar, 2012) Establecen que son los lineamientos éticos y pragmáticos esenciales que enmarcan y orientan las acciones de la organización permitiendo seguir una línea de pensamiento, conducta para el desarrollo y logro de metas intencionadas. Así, **Farro, F. (1998, p. 29–33)** manifiesta que los principios para la gestión de centros educativos son:

- **Principio de la Misión Educativa.** Implica tener siempre presente la misión plasmada en el Proyecto educativo institucional. Para obtener eficacia y economía es necesario jerarquizar los objetivos de la organización. Los objetivos deben ser complementarios, coherentes y convergentes. Deben extenderse al corto, mediano y largo plazo.

- **Principio de Unidad.** La organización escolar debe responder en un sentido convergente o de unidad de esfuerzos y de propósitos. El esfuerzo desarrollado conjuntamente, responda al sentido de unidad; que las energías de cada uno puedan ser aprovechadas en una misma dirección, con vistas a un fin común.

- **Principio de competencia o especialización funcional.** Capacidad y competencia en una institución; la primera se refiere a la medida de

facultades, derechos y posibilidades que la institución escolar como entidad, tiene para el cumplimiento de sus fines; la competencia es el círculo de atribuciones que se distribuyen los distintos órganos, en virtud de la especialización o del criterio de gestión más eficientes.

- **Principio de jerarquía o de autoridad.** Los órganos de mayor nivel de responsabilidad sobre los demás, y las facultades que se les atribuyen han de entenderse ejercitables sin merma de las competencias que son propias de cada órgano, según las leyes y las normas internas específicas que regulan cada institución educativa.

- **Principio de coordinación.** Es establecer la armonía entre todos los actos de una organización, de manera que se facilite con ello el funcionamiento con el éxito; es dar a la ordenación de cada función las proporciones que convenga para que pueda desempeñar su papel de forma segura y eficaz. Cuando existe coordinación en una organización, cada función y cada servicio marchan sincronizadamente; las atribuciones están estructuradas y repartidas convenientemente.

- **Principio de liderazgo eficaz.** El líder eficaz es dinámico, responsable y comprometido con una escala de valores. Los líderes no sólo motivan a los subordinados a satisfacer sus propias metas y necesidades personales, sino también en la realización de los objetivos deseados para la organización. El estilo de liderazgo que es eficaz para un lugar puede no serlo para otro; varía según la organización, las personas y las tareas. Los líderes carismáticos y místicos de la empresa educativa pueden ser un medio importante de resolver el conflicto en los objetivos y en la superación de las restricciones.

- **Principio de participación.** Un alto grado de participación directa de empleados interesados y responsables incrementará la eficiencia de éstos. Para mejorar el grado de participación en una organización escolar se deben elaborar programas de capacitación para satisfacer necesidades de los distintos estamentos de la organización.

- **Principio de toma de decisiones estratégicas.** La toma de decisiones es el centro de las funciones que constituyen el proceso administrativo, saber tomar decisiones oportunas y ponerlas en acción se puede definir como una serie de pasos que comienzan con un análisis de la información y culminan en una resolución. Es una elección eficaz entre varias alternativas existentes, para resolver el problema en cuestión.

- **Principio de planeación estratégica.** El planeamiento estratégico ayuda a reducir la incertidumbre. La planeación estratégica es el proceso de seleccionar metas de una organización, determinar las políticas y programas necesarios para lograr los objetivos que conduzcan hacia las metas y el establecimiento de métodos para poner en práctica las políticas y programas estratégicos. El proceso de planeación debe ser conducido por la alta dirección porque ésta es la responsable de alcanzar los objetivos de la organización.

- **Principio de control eficaz.** El proceso de control mide el avance y permite a los gerentes detectar a tiempo las desviaciones del plan para tomar medidas correctivas oportunamente. El control administrativo es un esfuerzo sistemático para fijar niveles de desempeño con objetivos de planeación, para diseñar los sistemas de retroalimentación de una gestión de calidad.

3.2 Dimensiones de la gestión educativa

(Supo Condori, Ascama Huarcaya, Legua Hernández, & Melgarejo Salazar, 2012) Señalan que la gestión educativa por sus características de apertura y flexibilidad, puede recoger, en un clima de participación y compromiso y a partir de sus propios objetivos, las demandas de la comunidad educativa, seleccionando las pertinentes y viables. Es así como se está en presencia de un proyecto en proceso de construcción.

Tradicionalmente se puede organizar la labor institucional en cuatro dimensiones, las que constituyen, en realidad, una red de interacciones:

- Dimensión institucional,
- Dimensión Pedagógico-didáctica,
- Dimensión Administrativa-Organizacional, y
- Dimensión Comunitaria,

Estas dimensiones solo se consideran a fin de ordenar su presentación, ya que cada uno de los componentes del Proyecto Educativo Institucional contiene aspectos de las diferentes dimensiones. Esto último refuerza la concepción de que la institución constituye una unidad. En cada una de las dimensiones se proponen metas y todas confluyen en un único propósito: Cumplir con la responsabilidad social que tiene asignada la institución escolar.

3.3 Características de la gestión educativa

La gestión educativa tiene sus propias características que lo hacen distinto al quehacer de la ciencia de la administración. Cabe resaltar que la gestión educativa tiene su origen en la forma pre establecido por la administración, pero es por sí misma una nueva manera de manejar los bienes, los recursos, las necesidades y demás elementos para una gestión ordenada y adecuada en la educación nacional.

(Barreda Tamayo, 2007) Señala que la producción y gestión del servicio educativo tiene características muy particulares, que ameritan una nueva rama de la teoría de gestión. Por ejemplo:

- Los “resultados” de la producción del servicio acumulado, sólo se observan a muy largo plazo (18 años o más). Incluye la Educación Inicial, Básica y Superior.

- La estabilidad de los profesionales que producen y administran el servicio –docentes y empleados-, contrasta con la alta rotación de profesionales que gestionan la producción del servicio educativo -Decanos, Directores, Jefes-. Así como con la permanencia temporal de las autoridades nacionales, que son las que generan políticas y reformas educativas.

- Los resultados del servicio educativo son intangibles, “el objeto de la gestión es la formación de seres humanos” **Casassus (2001).** El mismo autor destaca que “no está claro si existe un producto en educación, y si es que lo hubiera, no está claro cuál es ese producto”.

- Los atributos del receptor del servicio educativo (alumno) son determinantes para los resultados del servicio profesional educativo. Los

alumnos además de partir de condiciones diferentes en cuanto a su capacidad de aprendizaje. Tienen percepciones individualizadas, sobre los conocimientos comunes impartidos por el Docente.

- Los resultados del proceso de enseñanza - aprendizaje, dependen simultáneamente de la capacidad y actitud de ambos actores (docentes y alumnos), en sus respectivos roles de interacción. A diferencia de otros servicios profesionales, el alumno tiene un rol activo en los resultados del proceso. No solo recibe un servicio, sino que también lo procesa y genera un resultado para sí mismo. Esta característica implica que la Gestión Educativa no sólo debe ser sobre los docentes, sino que también se debe gestionar a los alumnos.

- La Educación es un largo y múltiple proceso de producción, de un servicio profesional. Es producido para personas, mediante personas, y gestionado por personas. Su complejidad es directamente proporcional al número de actores involucrados durante todo el proceso, sus diferencias individuales y su velocidad de cambio.

- Además de la diversidad de alumnos y docentes; hay diversidad de contextos, contenidos educativos, y metodologías pedagógicas. Así como la intervención de otros actores indirectos. Todo lo cual, hacen muy compleja su gestión real.

De los enfoques vigentes de gestión, el más cercano a la gestión educativa es la de Servicio Profesional.

3.4 La gestión educativa peruana

Luz Marina Gómez Gallardo y Julio César Macedo Buleje señalan que si entendemos "gestión" como la acción de conducir a un grupo humano hacia el logro de sus objetivos institucionales, es que en esta propuesta de gestión se definen las características de la organización que ha de llevar a la práctica la propuesta pedagógica.

Sin embargo es necesario señalar los procesos de gestión, sin los cuales todo esfuerzo será errático e inútil:

a. Planificación: Dentro de ella puntualizamos acciones como diseño, diagnóstico, objetivos, metas, estrategias, presupuesto, planes, programas, proyectos.

b. Organización: Establecemos funciones, estructura, cargos, métodos, procedimientos, sistemas.

c. Dirección: Toma de decisiones, delegar funciones, desconcentra y descentraliza.

d. Coordinación: Se plasma a través de coordinaciones en: comités, comisiones y equipos de trabajo.

e. <u>Control</u>: Acciones de supervisión, evaluación, verificación, orientación y retroalimentación.

Por todo esto, la gestión educativa tendría las siguientes condiciones para una adecuada ejecución:

- Presentar un perfil integral, coherente y unificado de decisiones.
- Definir los objetivos institucionales, las propuestas de acción y las prioridades en la administración de recursos.
- Definir acciones para extraer ventajas a futuro; se consideran tanto las oportunidades y amenazas del medio en el que está inserta, como los logros y problemas de la misma organización.
- Comprometer a todos los actores institucionales.
- Definir el tipo de servicio educativo que se ofrece.

Está demostrado que el éxito de las transformaciones educativas reposa especialmente en el profesor y las reformas institucionales; en especial, en una descentralización de la administración educativa que llegue hasta las escuelas y las aulas, así como en la implantación de mecanismos de rendición de cuentas y evaluación de resultados que permitan intervenir eficazmente, allí donde estos últimos no son satisfactorios. Toma generaciones y quizá siglos construir burocracias eficientes. El problema es no solo de habilidades sino de voluntad, desarrollada a partir de la presión social efectiva sobre el Estado.

En el Perú, esos factores asociados al éxito de las transformaciones educativas logran un desempeño muy bajo. Tenemos un Ministerio de Educación fuertemente centralizado en decisiones y recursos, pero con un débil liderazgo, que norma en demasía, utilizando un lenguaje muy diferente al de los profesores y directores, sin planes de largo plazo, con un 90% de personal contratado y sin una carrera pública atractiva para trabajadores docentes y administrativos que reconozca el mérito y que tenga en la rendición de cuentas y la evaluación, las herramientas para capacitar y definir la permanencia de aquellos más eficientes y comprometidos.

CAPÍTULO IV

GESTIÓN EDUCATIVA Y CALIDAD EDUCATIVA

4.1 Tipos de gestión

Si consideramos el tiempo y el ámbito de Gestión, podemos distinguir dos tipos de gestión **(Gimbert, 2001)**

Gestión Estratégica –mediano y largo plazo- productos. Actitud Prospectiva – visión general de la organización. Incertidumbre mira el entorno –relatividad.

Gestión Operativa - corto plazo día a día problemas y conflictos- procesos. Reactivos –funciones de la organización. Cuantitativa mira el interno –inercia – decisiones autorregenerativas. **(Barreda Tamayo, 2007)**

4.2 Calidad educativa

La calidad educativa tiene que ver entre otras cosas, con la labor del docente, de su capacitación permanente, su inspiración constante de buscar nuevas formas de expresar sus conocimientos, sus ideas, de estar en el parangón de las nuevas tecnologías educativas.

El docente aparte de tener una disciplina teórica, su contenido debe de estar influido por la cotidianidad de su práctica, es por eso que el docente debe de estar en constante actualización, para fortalecer la identidad de los centros educativos.

Radica la calidad educativa, en la calidad del docente, en la calidad de su enseñanza, en la calidad de los futuros hombres y mujeres que saldrán de las aulas con valores, principios, disciplina, y sobre todo motivados de lograr grandes objetivos.

- **Los procesos de relación interpersonal:** los sectores sociales involucrados; los sectores propios de la organización institucional; la diferenciación y diversidad del proceso de relación interpersonal.

- **La participación individual:** La práctica grupal; el trabajo individualizado; los objetos de competencia; los mecanismos de competencia; entre otros.

4.3 La autoevaluación, mejoramiento, ejecución y seguimiento. Gestión educativa

La primera fase es la autoevaluación, se basa en recopilar y analizar toda la información relacionada con el desarrollo de sus acciones, eso nos permite identificar las fortalezas y mejorar para poder colocar un plan de mejoramiento, es por eso que la autoevaluación es esencial durante la aplicación de los planes.

La segunda fase es el mejoramiento, basado en las instituciones; son las metas que se establecen para poder cumplirlas y lograr mejora, estrategias clara para poder cumplir la misión del mejoramiento.

La tercera fase es la ejecución y seguimiento, esta es para la toma de decisiones. Estas tres fases establecidas llevan el proceso para el mejoramiento de una gestión educativa.

4.4 Gestión escolar y gestión pedagógica

La gestión escolar, implica cambios debido a que es una forma de organización, donde se debe cambiar no solo lo interno sino también lo externo, el cambio debe de ser desde lo económico hasta lo global, debido a que la organización trata continuamente en un entorno cambiante.

La gestión pedagógica, entendida como estrategia de impacto en la calidad de los sistemas de enseñanza, recoge la función que juega el establecimiento escolar en su conjunto y en su especificidad unitaria, local y regional para incorporar, propiciar y desarrollar acciones tendientes a mejorar las prácticas educativas vigentes.

CONCLUSIONES

PRIMERA. - Podemos inferir que la gestión educativa contiene las pautas necesarias para mejorar la educación en nuestro país, porque prioriza al ser humano como centro necesario de desarrollo.

SEGUNDA.- Valora los conocimientos técnicos pedagógicos, basados en conocimientos de la administración, para mejorar el servicio educativo.

TERCERA.- La gestión educativa permite visualizar la educación en el tiempo, permite prever, dirigir, gestionar, planear, y sobre todo mejorar, los planes educativos, en el corto, mediano y largo plazo.

RECOMENDACIONES

ÚNICA.- Que dentro de las políticas educativas que se instauren en nuestro país, se tomen encuentra la gestión educativa, para afrontar los retos de la educación en un mundo globalizado, donde se prioriza el conocimiento, por lo que sin dirección y sin planeamiento, que da la gestión educativo, esto no se podrá lograr en nuestro país.

Referencias citadas

Alvarado, O. (2006). Gestión educativa, enfoques y procesos. Lima, Perú: Fondo de Desarrollo.

Barreda Tamayo, H. (2007). CARACTERISTICAS DISTINTIVAS EN LA GESTION DEL SERVICIO EDUCATIVO. Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL, 1.

Confederación Interamericana de Educación Católica (09 de agosto de 2019). Obtenido de http://www.ciec.edu.co/wp-content/uploads/2016/08/84.-LA-GESTIO%CC%81N-EDUCATIVA.-CONCEPTOS-FUNDAMENTALES.pdf

Gómez, L. & Macedo, J. (14 de Febrero de 2011). *Hacia una mejor calidad de la gestión educativa peruana en el Siglo XXI.* Obtenido de https://www.gestiopolis.com/concepto-de-gestion-educativa-ensayo/

Martínez, K. (10 de Noviembre de 2015). Concepto de gestión educativa. Ensayo. Obtenido de https://www.gestiopolis.com/concepto-de-gestion-educativa-ensayo/

Mora, M.J. (1999).Transformación y gestión curricular. Bogotá, Colombia: Universidad Antioquia.

Orozco, M. (08 de marzo de 2011). Enfoques de la gestión educativa. Obtenido de https://es.scribd.com/doc/50302807/ENFOQUES-DE-LA-GESTION-EDUCATIVA

Serna, H. (2002). Gerencia Estratégica. Teoría, Metodología, Alineamiento, Implementación y Mapas Estratégicos. Índices de Gestión (8° Ed.). Bogotá, Colombia: Global Ediciones S.A.

ANEXOS

ANEXO 1

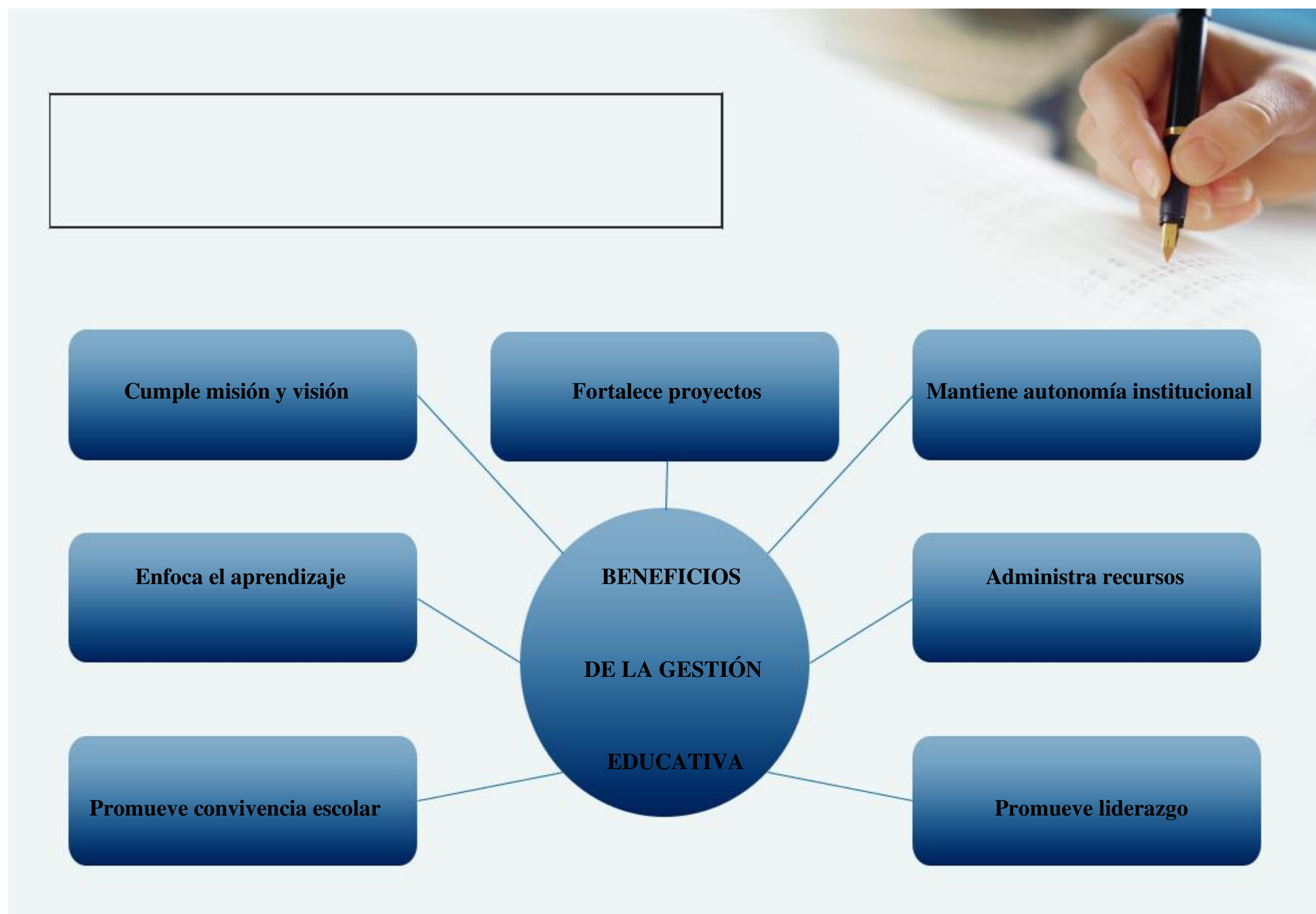
GRAFICO DE LA PERSPECTIVA CENTRADA EN LA GESTIÓN





ANEXO 2

GRAFICO DE LOS BENEFICIOS DE LA GESTIÓN EDUCATIVA



Sobre el Autor:

- **Charles Alexander Sablich Huamani,** nació en la ciudad de Ica, al sur de la capital del Perú, estudió en la Facultad de Derecho y Ciencias Políticas de la Universidad Nacional San Luis Gonzaga de Ica, de donde obtuvo el Grado de Bachiller en Derecho, Título Profesional de Abogado y Grado de Magíster en Derecho con mención de Civil y Comercial; así mismo es Máster en Educación con mención en Creatividad por la IPLAC (Instituto Pedagógico Latinoamericano y Caribeño) de Cuba y Máster en Dirección Estratégica en la Universidad Politécnica de Cataluña en Barcelona - España, ha culminado su Doctorado en Educación en la Universidad Nacional Enrique Guzmán y Valle y se encuentra estudiando el Doctorado en Administración en la Universidad Privada Alas Peruanas. Tiene en su haber diversas publicaciones, y cuenta con una trayectoria de 10 años en el ejercicio de la Docencia Universitaria a nivel de Pre y post Grado, en la Universidad Privada San Juan Bautista y la Universidad Privada Alas Peruanas, en las Escuelas de Derecho y Administración de Empresas.